

10. Андреев Г.И. В помощь написания диссертации и рефератов: основы научной работы и оформление результатов научной деятельности: учеб. пособ. / Г.И. Андреев, С.А. Смирнов, В.А. Тихомиров. — М. : Финансы и статистика, 2004. — 272 с.

11. Игнатъева А.В. Исследование систем управления : учеб. пособ. / А.В. Игнатъева М.М. Максимцов. — М. : ЮНИТИ, 2000. —157 с.

12. Шатуров О.О. Методи економічних досліджень виробничо-господарської діяльності машинобудівного підприємства / Держава та регіон. — №5. — 2008. — КПУ Запоріжжя. — С. 202—207.

Стаття надійшла до редакції 21.09.2010.

Find similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetma

**Т. В. Касянчук,**

асистент кафедри стратегії підприємств,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: УТОЧНЕННЯ ПОНЯТЬ**

*Анотация. Проаналізовано різноманітні підходи щодо трактування поняття диверсифікації, класифікації її видів. Обґрунтовано взаємозв'язок стратегій інтеграції і диверсифікації. Представлено власний погляд автора на сутність явища диверсифікації та класифікації її видів.*

*Аннотация. Проанализированы различные подходы к определению диверсификации, классификации ее видов. Обоснована взаимосвязь стратегий интеграции и диверсификации. Представлен собственный взгляд автора на существо явления диверсификации и классификация ее видов.*

*Summary. Various approaches of interpretation of a concept of diversification and classification of its kinds are analyzed. The intercommunication of strategies of integration and diversification is grounded. The author's determination of concept of diversification and own classification of its kinds are represented.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** спеціалізація, диверсифікація, горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** специализация, диверсификация, горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция.

**KEYWORDS:** specialization, diversification, horizontal integration, vertical integration.

Під диверсифікацією діяльності розуміють у найширшому значенні несхожість, відмінність, урізноманітнення, розширення, множинність. Існування величезної кількості наукових

підходів та концепцій, через призму яких намагаються пояснити сутність даного поняття, ускладнює можливості визначення диверсифікації діяльності у більш вузькому значенні. Під диверсифікацією одночасно розуміють і розподіл капіталів між різними об'єктами вкладень [2], і проникнення в нові галузі та сфери діяльності [7], і розширення географічних меж діяльності [1], і розширення асортименту, номенклатури продукції підприємства, і навіть її модифікація теж вважається диверсифікацією [2].

Аналіз робіт, присвячених дослідженню феномену диверсифікації, показав, що підприємство, у якого нараховується більше двох видів діяльності, може бути названим диверсифікованим [9], що можна графічно представити за допомогою матриці І. Ансоффа (рис. 1). Р. Румельт визначає диверсифікацію як розширення підприємства з метою виробництва і продажу продуктів чи продуктової лінійки, які не мають ринкового пересікання, тобто перехресна еластичність яких дорівнює 0 [11]. Д. Аакер трактує диверсифікацію як стратегію виходу на товарний ринок, відмінний від поточних товарних ринків підприємства [1].

Ринки Продукт	$\mu_0$	$\mu_1$	$\mu_2 \dots \dots \dots \mu_n$		
$\pi_0$	СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ	РОЗВИТОК РИНКУ			
$\pi_1$	РОЗВИТОК ПРОДУКТУ	ДИВЕРСИФІКАЦІЯ			
$\pi_2$					
$\vdots$					
$\pi_k$					

Рис. 1. Альтернативні напрямки стратегічного розвитку [12]

Значні труднощі для представляє процес розмежування спеціалізованих і диверсифікованих підприємств. Тому особливо корисною представляється робота Р. Румельта, який на основі аналізу структури доходів підприємства, класифікував види диверсифікації оригінальним чином (табл. 1) [11].

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство може вважатися спеціалізованим, коли дохід від реалізації одного виду продукту займає 95 % у загальній структурі доходу. Якщо підприємство реалізує на ринку два і більше видів продукції, причому дохід від реалізації кожного виду продукції складає не мен-

ше 5 % у загальній структурі доходу фірми, це свідчить про розширення напрямків діяльності підприємства і, як наслідок, про поглиблення рівня диверсифікації, в той час як розширення ринків збуту для продукції, що вже вироблялася на даному підприємстві, свідчить про розвиток основних напрямків діяльності.

Таблиця 1

**КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ\***

Символ	Категорії	Відношення специфікації
С	Спеціалізований бізнес	$R_s \geq 0.95$
ДВ	Домінуючий вертикальний бізнес	$R_v \geq 0.70$
ДО	Домінуючий обмежений бізнес	$0.95 < R_s < 0.70; R_c > (R_r + R_s)/2$
ДЗНЗ	Домінуючий зв'язано-незв'язаний	$0.95 < R_s < 0.70; R_c < (R_r + R_s)/2$
ЗО	Зв'язаний обмежений	$R_s < 0.70; R_r > 0.70; R_c > (R_r + R_s)/2$
З	Зв'язаний	$R_s < 0.70; R_r > 0.70; R_c < (R_r + R_s)/2$
НЗ	Незв'язаний	$R_s < 0.70$

Аналіз останніх публікацій показав, що основними шляхами реалізації стратегії диверсифікації є стратегії внутрішнього та зовнішнього зростання. При стратегії внутрішнього зростання всередині існуючої фірми створюється нова, окрема організація (підрозділ). Стратегія зовнішнього зростання реалізується переважно шляхом злиттів і поглинань, серед яких найбільш типовими для диверсифікації є горизонтальні, вертикальні і конгломеративні злиття. Тому цілком виправданим є підхід, відповідно до якого стратегії вертикальної і горизонтальної інтеграції відносяться до різновидів диверсифікації. Вибір того чи іншого виду, передусім, залежить від життєвого циклу галузі. Зокрема, Л.В. Рой зазначає, що в нових галузях наявні можливості більш успішного розширення продуктових ліній у міру зростання ринку і в умовах несильної конкуренції, що сприяє внутрішньому розширенню підприємства. Однак, якщо галузь уже достатньо зріла, то динаміка ринку і виведення на нього нового продукту підпри-

\* де,  $R_s$  — частка доходів фірми від основного бізнесу;

$R_r$  — частка доходів фірми від найбільшої групи бізнесу, для якої спільними є ключові компетенції, здібності чи ресурси;

$R_v$  — частка доходів фірми від проміжних і кінцевих товарів, що виробляються в рамках вертикально-інтегрованого процесу.

ємством мають деякі обмеження. У цьому випадку підприємства звернуться до застосування стратегії поглинання [9].

Існує також думка, що інтеграція часто використовується як засіб для диверсифікації чи концентрації. А саме, перспективна інтеграція — тобто розширення рамок бізнесу на користь ринку — зазвичай доповнює диверсифікацію, в той час як послідовна — тобто інтеграція в напрямку від ринку до виробництва чи від виробництва до сировини — часто є способом для здійснення концентрації [4].

Дослідження наявної літератури з проблем диверсифікації діяльності підприємств показало, що під вертикальною інтеграцією найчастіше розуміють виробничі і організаційне об'єднання підприємств різної спеціалізації в єдиний технологічний ланцюжок виготовлення кінцевого продукту. Зокрема, енциклопедичний словник вертикальну інтеграцію трактує як стан зв'язаності окремих диференційованих частин і функцій системи в ціле, а також процес, що веде до такого стану [7]. Дж. Стакі і Д. Уайт визначають вертикальну інтеграцію як спосіб координувати різні складові галузевого ланцюга в умовах, коли не є вигідною двостороння торгівля [10]. Відповідно до поглядів М. Портера, вертикальна інтеграція є комбінацією чітко окреслених у технологічному відношенні виробництв, розподілу, збуту та/або інших економічних процесів у межах одного підприємства [8].

В економічній літературі прийнято розрізняти вертикальну інтеграцію вперед (до кінцевого користувача товару), назад (у напрямку до постачальника), вбік (у комплектуючі). Даний підхід не викликає сумнівів, проте, як вказує О. Вільямсон, він не враховує одного важливого аспекту. Вище перелічені види, які традиційно виділяються науковцями, слід вважати лише підвидами інтеграції периферійної або допоміжної діяльності. Другий вид вертикальної інтеграції, який автор даного підходу називає практичною вертикальною інтеграцією (на рис. 2\* позначені як S1, S2, S3), означає інтеграцію послідовних стадій у рамках ключової технології.

О. Вільямсон у контексті проблеми «ефективних меж» об'єднав питання, які стоять перед підприємством, що приймає

---

\* На рис. 2 ключові стадії виробництва S1, S2, S3 зображені у вигляді прямокутників. Сировина позначена буквою R і зображена у вигляді кола. Якщо фірма купує комплектуючі частини, це подається як C1-B, C2-B, C3-B, а якщо вона виробляє їх — як C1-0, C2-0, C3-0 і зображується у вигляді трикутників. Якщо фірма користується ринковим розподілом, це позначається як D-B, а якщо здійснює це власними силами — як D-0. Суцільна лінія на рисунку позначає фактичну, а пунктирна лінія — потенційну ділову операцію; межа фірми окреслена у вигляді замкненої кривої, куди включають всі види діяльності, які фірма виконує сама для себе.

рішення про вертикальну інтеграцію. Автор вказує, що в дійсності існує кілька стадій, для яких можливість інтеграції зазвичай серйозно не розглядається. Для багатьох підприємств можливість зворотної інтеграції не існує. Більше того, є й інші стадії, для яких природною є спільна власність. Найбільший інтерес дослідника викликає постачання комплектувальних частин, для яких виробництво за межами фірми виправдовує або майже виправдовує себе.

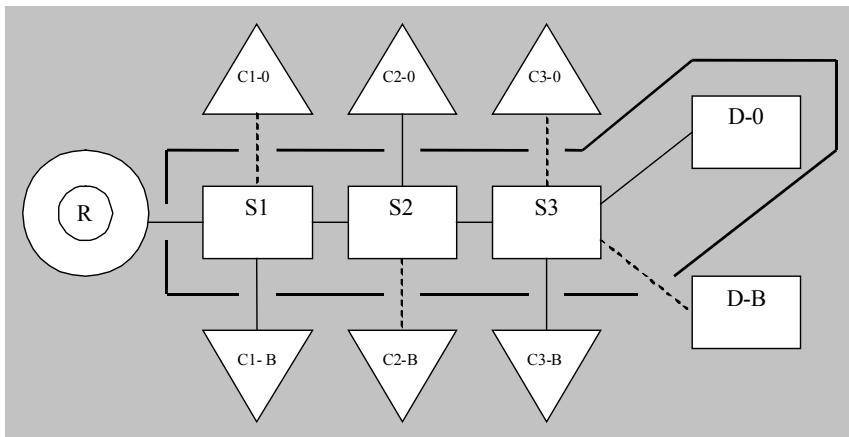


Рис. 2. Межа ефективності підприємства за О. Вільямсоном [3]

Отже, зображена на рис. 2 схема ефективних меж має на меті допомогти підприємству визначити, коли йому краще купувати комплектуючі на ринку чи виробляти власними силами. Аналогічний аналіз може здійснюватися по відношенню до каналів розподілу.

Якщо на ринку об'єднуються підприємства однієї галузі, зайняті виробництвом схожого продукту за схожими технологіями, то говорять про горизонтальну інтеграцію. Зокрема, в енциклопедичному словнику можна знайти, що горизонтальна інтеграція — це об'єднання підприємств, налагодження тісної взаємодії між ними «по горизонталі» з урахуванням спільної діяльності підприємств, які випускають однорідну продукцію і використовують подібні технології [5].

Інший тип — *неспоріднена диверсифікація*, або *конгломеративна*, під якою традиційно розуміють розширення галузей, жодним чином не пов'язаних між собою, які зосереджуються в рамках одного підприємства. І хоча така думка є дуже пошире-

ною, цей підхід не дає відповіді на запитання, що ж все-таки утримує розрізнені спеціалізовані підприємства, що входять до складу конгломерату. Досліджуючи дане питання, в енциклопедичному словнику іноді зустрічаються трактування диверсифікації як розосередження капіталу між різноманітними об'єктами вкладень з метою зниження економічних ризиків [5]. Д. Аакер стверджує, що неспоріднена диверсифікація не передбачає істотної спорідненості між ринками, каналами розподілу, виробничими технологіями чи НДР, і що в процесі такого роду диверсифікації переслідуються, як правило, фінансові цілі, зокрема створення потоків доходів, які будуть або перевищувати, чи будуть передбачуванішими чи стабільнішими, ніж потоки за відсутності змін [1].

Підсумовуючи викладений вище матеріал, можна зробити висновок, що вертикальна і горизонтальні інтеграція, очевидно, є проявом диверсифікації у виробничій сфері, в той час як конгломеративна диверсифікація є проявом диверсифікації у сфері фінансів. Опираючись на даний висновок, нижче пропонується до уваги наступна класифікація видів диверсифікації (рис. 3).

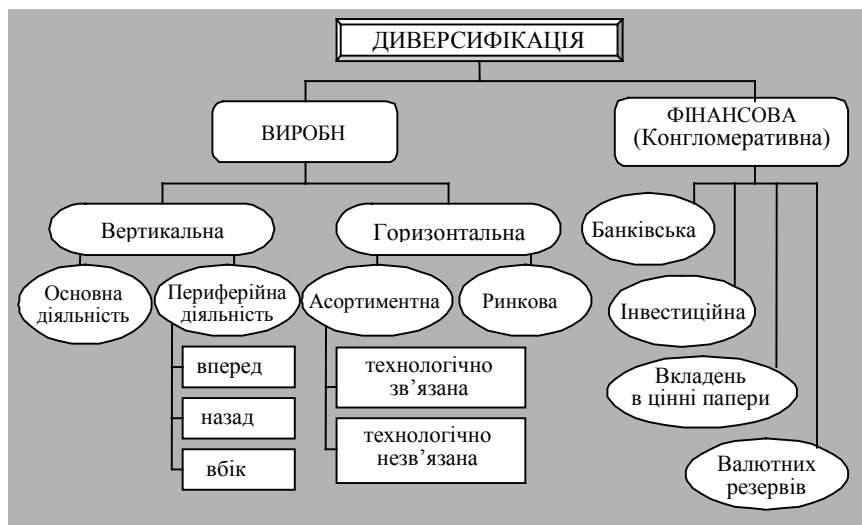


Рис. 3. Види диверсифікації діяльності підприємств

Відповідно до даної класифікації диверсифікація розглядається у двох основних сферах — сфері виробництва та сфері фінансів. У виробничій сфері найбільш типовими проявами диверсифі-

кації є вертикальна інтеграція (вертикальна диверсифікація) та горизонтальна інтеграція (горизонтальна диверсифікація).

Реалізація вертикальної інтеграції означає, що підприємство може інтегруватись у рамках основної виробничої діяльності, тобто в межах тієї технології, яка є базовою для даного підприємства, або ж здійснювати інтеграцію допоміжної виробничої діяльності, тобто з постачальниками сировини, матеріалів (інтеграція назад), напівфабрикатів і комплектуючих (інтеграція вбік), а також у канали розподілу (інтеграція вперед).

Реалізація горизонтальної інтеграції означає, що підприємство об'єднується або інтегрується з іншими підприємствами-конкурентами, внаслідок чого може відбуватися розширення асортименту продукції (тобто нова продукція може бути як доповненням до тієї продукції, що уже виготовлялася на даному підприємстві, а може з'явитися принципово нова продукція, не пов'язана з уже існуючою), а може відбуватися розширення географічних меж ринку (місцевий, регіональний, національний, міжнаціональний).

Диверсифікація у фінансовій сфері проявляється у вигляді конгломератів, тобто групу більш чи менш різноманітних підприємств, що належать одному й тому власнику [6]. Конгломеративну диверсифікацію серед інших її видів вирізняє те, що під час її реалізації переслідуються передусім фінансові цілі (збільшення або стабілізація грошових потоків підприємства, вдале вкладення вільних коштів, підвищення рентабельності бізнесу, збільшення вартості підприємства і т. д.), а отже, напрямки реалізації даного виду стратегії диверсифікації залежатиме від фінансових індикаторів реалізації відповідних проектів.

Отже, *диверсифікація є складним процесом розширення та урізноманітнення фінансово-господарської діяльності підприємств, за якого відбувається пошук оптимальних шляхів зниження рівня конкуренції, економії витрат, а також стабілізації або збільшення грошових потоків підприємства та отримання інших вигод, що відбувається в контексті організаційного розвитку.* Залежно від конкретних умов бізнес-середовища та власних можливостей, підприємство яке прагне диверсифікувати свою діяльність, переслідуватиме різні цілі, а отже реалізуватиме відповідні види диверсифікації діяльності. Наприклад, завдяки горизонтальній інтеграції підприємство може знизити рівень конкуренції у відповідній галузі. Вертикальна інтеграція може знизити рівень витрат, у тому числі трансакційних, у той час як конгломеративна інтеграція може сприяти стабілізації (зростан-

ню) грошових потоків підприємства за рахунок зниження залежності від одного напрямку діяльності та розподілу відповідальності між різними учасниками диверсифікаційного процесу.

Отже, в даній статті були проаналізовані різносторонні наукові підходи до визначення явища диверсифікації діяльності підприємств та класифікації її видів, на основі чого автором було запропоновано власне визначення цього поняття та відповідна класифікація. Однак багатогранність явища диверсифікації потребує подальших досліджень. Зокрема, може бути піддана критиці запропонована класифікація видів диверсифікації діяльності, оскільки вона не є вичерпною. Складність також створює той факт, що більшість дослідників класифікують диверсифікацію за принципом спорідненості видів діяльності, в той час, коли відсутня єдність поглядів на те, що розуміти під «спорідненістю». Насамкінець, розвиток нових організаційних форм (ТНК, ФПГ та ін.), ускладнення інституційного середовища та взаємовідносин суб'єктів ринкового середовища обумовлює об'єктивний пошук можливих шляхів росту та розвитку підприємств, одним із яких може бути саме диверсифікація діяльності, що обумовлює актуальність досліджень.

## **Література**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 544 с.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь: Издание 2-е перераб. и дополн. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
3. Вильямсон О. Економічні інституції капіталізму. — К.: Арт-Ек, 2001. — 457 с.
4. Друкер П. Эффективное управление / Пер. с англ. М. Котельниковой. — М.: Астрель, 2004. — 284 с.
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2000. — 864 с.
6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: Юрист, 2002. — 416 с.
7. Новый энциклопедический словарь / Гл. ред. А.П. Горкин. — М.: Большая Российская Энциклопедия, 2001. — 1456 с.
8. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
9. Рой Л.В. Стратегия диверсификации (теоретические подходы) / Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2009. — № 2. — С. 87—105.



10. *Стаки Дж., Уайт Д.* Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция // Вестник МакКинси. The McKinsey Quarterly, 1993. — № 3. — С. 77—101.

11. Richard P. Rumelt. Diversification Strategy and Profitability // Strategic Management Journal. — Vol. 3. — No. 4 (Oct.—Dec., 1982). — P. 359—369.

12. Hart, Andreas Mai 2006: A Strategy for the Management of Digital Information Products, Hamburg: Diplomica Verlag // [www.traha.de/...strategy\\_for\\_the\\_management...digital...](http://www.traha.de/...strategy_for_the_management...digital...)

Стаття надійшла до редакції 20.10.2010.

УДК 658.16

**Т.О. Крючковська**, канд. екон. наук,  
доцент кафедри економіки та підприємництва,  
Миколаївська філія Європейського університету

## **СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ОСНОВНИХ КАТЕГОРІЙ РЕСУРСНОЇ ТЕОРІЇ**

*Анотация. Досліджено основні категорії ресурсної теорії в контексті стратегічного менеджменту, створена структурно-логічна модель взаємозв'язку основних категорій ресурсної теорії.*

*Аннотация. Исследованы основные категории ресурсной теории в контексте стратегического менеджмента, создана структурно-логическая модель взаимосвязи основных категорий ресурсной теории.*

*Annotation. The basic categories of the resource theory in a context of strategic management are investigated, the structural — logic model of interrelation of the basic categories of the resource theory is created.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ресурси, здатності, компетенції, ресурсна рівновага, ресурсна асиметрія, конкурентні переваги.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ресурсы, способности, компетенции, ресурсное равновесие, ресурсная асимметрия, конкурентные преимущества.

**KEYWORDS:** resources, ability, competence, resource balance, resource asymmetry, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** В сучасних наукових роботах по стратегічному менеджменту визначається, що передумовою для